

早稲田大学マニフェスト研究所
人材マネジメント部会に参加して

平成28年3月

えびの市

観光商工課 松葉洋之（観光商工課）／原口美貴子（企画課）／高佐伸也（税務課）

はじめに

仕事について、この1年ほど深く考えたことがあっただろうか？

人材マネジメント部会は、「人材を変え、組織を変え、地域を変える」ことを目的に、アウトプットすることを命題として実践を繰り返す、まさしく「研究会」だった。

当市第3期生として参加した私たち3名が、この研究会での学びを振り返る今、人材育成には、能力（専門知識・スキル・経験・）や意欲（目標・役割意識・向上心）といった「可視できるもの」だけでなく、それを支える考え方（思考・習慣・人間性）＝「可視できないもの」にフォーカスを当て、志の高さや使命感を育てることが大切であることに気づき、腹落ちしている。

以下に、私たち3名がここに至るまでに「何をどう考えどう変化していったのか」を整理し、あらためてえびの市の人材マネジメントについて考えてみたい。

1. 活動の経過

表1のとおり。

2. 活動の概要

－ 1. 春から夏まで

第1回研究会で提示された課題「職場の現状」について、私たちは、行政改革大綱の改正時に実施されている職員アンケート結果を把握した。直近2回のアンケート結果を比較したところ、業務環境に対する不満やストレスを抱えている意見の数に変化がないことが判った。

以前に比べて、情報の共有化や職員個々のレベルアップを図った研修など行政改革大綱の取り組みは充実されているはずなのに、なぜ、不満やストレスは減らないのか。

私たちは、このテーマについてダイアログを行い、その問題点は組織の体制などの制度ではなく、職員一人ひとりの内面にあるのではないかと結論づけた。

しかし、その問題点にどうやってアプローチすれば良いのか、3人の答えは出てこなかった。

悶々とし続ける中で迎えた、第2回研究会で提示された課題「キーパーソン・インタビュー」で私たちは、高い志を持って行動していると感じている経営層や各年齢の職員へのインタビューを試みた。そこから導き出されたことは、次の点だった。

①自身の役割を果たそうとする強い使命感を持っている。

②経営層が組織の現状に対して抱く危機感は非常に強く、コミュニケーション不足を問題視している。

愛情のある上司、危機感を持った同僚、情熱のある後輩、自立している若手職員。庁内にこんなに志のある職員がいることに気づかされ、勇気や希望が見えてきた。

キーパーソン・インタビューの中で、最も知りえたかったコミュニケーション不足に対する改善策については、職員一人ひとりの能力や資質に委ねるしか手立てがないと認識しているのか、具体的な言及を得られなかった。

キーパーソンの想いを受止められた一方で、どうやって内面にアプローチしたら良いのか、どうしてもイメージが沸かない。夏季合宿に向けて私たち3人の不安と焦りが増していきのだった。

(夏季合宿時の発表資料を別表2に添付)

－ 2. 夏季合宿以降

夏季合宿に参加した私たち3人が、他自治体のプレゼン発表を聞いて気付いたことは、「何気ない言葉と小さな行動の蓄積が、大きな流れを引き起こす」、「ダイアログは現状を知るための大きな手段である」ということであった。

夏季合宿以前の私たちは、「大きく整然とした行動をしなければ」という考えに強くに捕われ過ぎていた。そして、その思考には、「リーダーシップとは、『ぐいぐい引っ張る』行動を意味し、それは資質に委ねられるもの」というドミナントロジックが影響を及ぼしていたかもしれない。

この夏季合宿の気づきによって、私たちは、私たち自身が、変わらない組織に加担しているかもしれない焦燥感に襲われた。それでも、この先どうしたら良いのか分からない。日増しに焦燥感は募り、とうとう私たちは「どうしたら良いのか」を棚上げした。なぜ、そうなったのか今でも分からないが、焦燥感を解消するため、本気のダイアログを始めた。

出馬幹事のメッセージ「人は変わる」を皮切りに対話は少しずつ展開していった。一回あたりの時間は20分程度だったが、毎日実施した。この時の対話は、夏季合宿以前と比べて、短時間であったことで、話し手の言葉をより集中して聞くことできた。また、振り返りのボリュームが減ったことによって、翌日の対話の展開を考えるようになるなど、対話の質が高まる感覚を得た。

この時のダイアログは、マネジメント部会で学ぶことの意義、学んだことの意味を深く考える機会になった。

以降の対話は、さらに共感を派生し、「歴代マネ友との行動」と「想いの発信」というふたつの「一歩前に踏み出す」につながった。そして、一歩前に踏み出したことによる気づきによって、私たちの施策が見えてきた。

夏季合宿を終えてリベンジ発表までの約2ヶ月間で、私たちは、部会の学び「立ち位置を変える」、「価値前提で考える」、「一人称で捉え語る」、「一歩前に踏み出す」をより深く理解できたのではないかと回想する。

(リベンジ発表資料を別表に添付)

3. 見出した成果

マネジメント部会の参加をとおして、一歩を踏み出す勇気と、継続する難しさをこれほど痛感したことはなかったかもしれない。変化し続けるために、最初から大きなことはできない。対話を含めた小さな行動の積み重ねこそが、変化つながっていく。ただし、質の高い対話をするのなら、自分の存在価値を信じ、自分と向き合い続けることによって、自身の本質と可能性に気づき、そして、「価値あるもの」に対して愛情と献身を注ごうとする「やりたい感」が沸いてくるのだと思う。

4. 創り出した変化

一歩踏み出すことへの不安とおそれを越えてようやく実現した歴代マネ友との行動、中堅職員や若手職員の想いを知る契機になった庁内PC回覧板を活用した「想い」の発信、2月に開催したファシリテーション講座によって、一部ではあるものの、職員間の情報交換やコミュニケーションが以前よりも活発化している。

5. 次年度に向けた展望

歴代マネ友が掲げた施策①経営層の業務改善（課長会の見直し）、②行政改革の見直しだけでなく、人事評価制度のあり方に対する検討、議会運営の改善など、既に他自治体が取り組み成果を挙げている取り組みを、当市はこれからスタートしていくことになる。

他自治体に比べたらまだまだ小さな一歩であるがこの一歩を大きな踏み台にして進み続け、つなげる役割を自分たち3期生が担っていこうと決意している。

次年度は、これらの取り組みを効果的に実施するための基盤づくりになる。歴代マネ友で構成された自主研究グループを発足して、勉強会やオフサイトミーティングなど小さな取り組みを継続実施して、共感共鳴の輪を広げていき、熱い想いをもち続ける職員を増やしていきたい。

6. 付記

「人材マネジメント部会」がどのようなものかも知らされないまま、半ば強制的に出席させられた第1回目の部会で、これまで自分が大切にしていた物事の捉え方や考え方が決して間違っただけではなかったと実感しました。しかしその自信は部会の回数を重ねるにつれ薄れていき、己の無知、経験不足などを強く感じるようになっていきました。「意外と出来ていなかった自分」を発見しました。

業務の都合で、部会を2回欠席せざるを得ず、メンバーの二人に迷惑をかけてしまいましたが、欠席した部会の報告を受けるたびに、二人の成長を感じていました。最後まで何とかやり遂げることが出来たのも、このチームだったからだと思います。本当に感謝です。

人材マネジメント部会に参加し、自分の住む「まち」を良くしたいという考えを同じくするたくさんの仲間と出会えたことが財産になりました。ありがとうございました。

(松葉 洋之)

漠然と参加した「人材マネジメント部会」ドキドキ・ワクワクの中、研修会ではなく研究会に参加した最初の感想は、「こんな熱い人がいるんだ」ということでした。

公務員としての日々の業務はやらされ感しかなく、モヤモヤ感いっぱいの私にとってこの部会や、席を同じくして学んだマネ友との出会いは衝撃的でした。

「何を変えるのか」、「どう変えたいのか」、「そのために何を（したい）のか」

この一年、仕事のことについてここまで話し合ったことがあるだろうか？というほどのダイアログを重ねた結果、公私共に上記の基本を第一に考えられるようになり、「何事も現状を知ることが最優先である」という学びは公私共に私を原点に帰らせてくれています。

環境が人を育てるといわれるように、たくさんのマネ友との交流は私の士気を確実にあげてくれたし、部会で身をもって学んできたことは、どれも心に刺さる事ばかりです。その行動や言葉を書き綴

ったノートは私の宝物でありバイブルとなっています。

理想と現状とのギャップにつまずきながら落ち込む日々もありますが、3期生3人の絆、歴代えびの市マネ友とのつながりが、これからの私を成長させてくれ、一步踏み出す勇気と行動力を後押ししてくれる心強い存在です。そうして、このメンバーとの新しいチャレンジで周囲を巻き込み、えびの市全体を変えていく小さくとも大きな存在へとなっていきたいと思います。

この一年間で心にささった勇気と覚悟を忘れないために、職場のデスク上からはいつも「WASEDA BEAR」が私を見てくれています。

この部会に参加させていただいたことに感謝します。これからもいろんな意味での「つなぎ役」になっていきます。ありがとうございました。

(原口 美貴子)

部会の学びを一言で表すと、それは、「可能性を信じる」。

部会の学びによって、私の視界は一気に明るくなった気がしますし、部会の学びが今後の私にとっての道標になることは間違いない！そう表現し切れる程、衝撃的な一年でした。

講道館でコミットメントした私たち3期生の覚悟「つなぎ役になる」は、一年前には想像すらしていない言葉ですから、不思議なものです。(笑)

それでも、まだまだ思い込んでいたり、自分目線でしか捉えられていない部分があると思います。

これからも、この部会の学びを信じて、可能性を信じて、「気づき」を大切に、そして「前に一步踏み出す」ことを積み重ねていきます。

この部会に参加させていただいたことに感謝の気持ちでいっぱいです。

皆さん、本当にありがとうございました。

(高佐 伸也)

表 1. 活動の経過

時期	部会	課題取り組み
4月中旬	第1回研究会 ○部会の狙いを知る ○ダイアログに慣れる 「役所はどうすれば変わるか？」	— 「職場の現状」を捉える □行政計画の内容把握
6月上旬	第2回研究会 ○課題取り組みの経過と気づきを共有 ○価値前提で考える ○ドミナントロジックを知る	□2期生が実施した総合長期計画に対する意識アンケート結果を把握 □行政改革大綱（主に研修内容や人事評価）の内容を把握 □行革内容改正時の職員アンケート結果を比較 キーバソンインタビュー 副市長（元総務課長）／監査事務局長（前総務課長）／女性の課長1名／中間管理職層の女性職員1名／若手職員1名／地方創生会議庁内ワーキンググループ構成員
7月中旬	第3回研究会 ○課題取り組みの経過と気づきを共有 ○ダイアログ ①やらされ感とは何か ②どうすればやりたい感に変わるのか	シナリオ検討（発表原稿は、別表2のとおり）
8月中旬	夏季合宿 ○発表 ○幹事団応援メッセージ	①ダイアログ「人は変われる」
10月下旬	第4回研究会 ○リベンジ発表	②歴代マネ友との行動 ③庁内PC回覧板を活用した想いの発信 ④シナリオ検討（リベンジ発表原稿は、別表3のとおり）
1月下旬	第5回研究会 ○総括	①歴代マネ友と一緒に、人吉市役所マネ友主催の「ファシリテーション講座」に参加 ②歴代マネ友や若手職員と一緒に、「自治体先進事例発表会」や講演会に参加。資料や感想を参加できなかった職員にメール送信する等共有を図る。 ③「ファシリテーション講座」開催の企画検討 ④九州大学大学院加留部准教授との懇親会を企画開催
2月上旬	—	⑤歴代マネ友9人による「ファシリテーション講座」開催 講師：人吉市役所 丸本財政課長

表2. 夏季合宿発表資料

1. ありたい姿を目指した着眼点

組織・人材の現状

- 情報共有はできているが、対話に基づく理解と納得ができていない。
- 人と人との関わりが薄れ、メンタルダウンする職員が増加
- 地域住民との十分な信頼が得られていない。

組織・人材のありたい姿(状態)

- それぞれの役割を自覚し、協定して業務遂行する組織
- 本物の笑顔が溢れる職場
- 住民満足度NO1(市民のためになる組織)

取組むシナリオのコンセプト

- 共感できる仲間を増やす。
- 対話を中心としたコミュニケーション。
- 目標を大切にする。

2. 施策と期待される変化・効果

施策	誰が、いつ、どのようなことを進めたいのか → この施策に込めた工夫はどのようなものか	期待される変化・効果
入居者の個人ケアプランの策定が促進	個別ケアプラン策定が促進された結果として、個別ケアプラン策定が促進された。また、個別ケアプラン策定が促進されたことにより、個別ケアプラン策定が促進された。	個別ケアプラン策定が促進されたことにより、個別ケアプラン策定が促進された。
1年以内のケアプランの策定	個別ケアプラン策定が促進された結果として、個別ケアプラン策定が促進された。また、個別ケアプラン策定が促進されたことにより、個別ケアプラン策定が促進された。	個別ケアプラン策定が促進されたことにより、個別ケアプラン策定が促進された。
人事評価制度の見直し	人事評価制度の見直し。人事評価制度の見直し。人事評価制度の見直し。	人事評価制度の見直し。人事評価制度の見直し。人事評価制度の見直し。

2015年7月 早稲田大学マニフェスト研究会 研究員人材マネジメント部会
2015年7月 早稲田大学マニフェスト研究会 研究員人材マネジメント部会

表3. 第4回研究会 リベンジ発表資料

夏季合宿後の取り組み

内容	行動・実施	気づき
合宿課題を見出すダイアログ	→ 課題を見出す 「人との関わりが薄れ、メンタルダウンする職員が増加」	→ 課題を見出す 「人との関わりが薄れ、メンタルダウンする職員が増加」
歴代人マネージャーと行動	→ 歴代人マネージャーと行動 「人との関わりが薄れ、メンタルダウンする職員が増加」	→ 歴代人マネージャーと行動 「人との関わりが薄れ、メンタルダウンする職員が増加」
想いを発信	→ 想いを発信 「人との関わりが薄れ、メンタルダウンする職員が増加」	→ 想いを発信 「人との関わりが薄れ、メンタルダウンする職員が増加」

1. ありたい姿を目指した着眼点

組織・人材の現状

まとめ	組織・人材の現状
対話がない	→ 対話がない 「人との関わりが薄れ、メンタルダウンする職員が増加」
リーダーを発揮しきれない	→ リーダーを発揮しきれない 「人との関わりが薄れ、メンタルダウンする職員が増加」
つながらない	→ つながらない 「人との関わりが薄れ、メンタルダウンする職員が増加」

2015年10月 早稲田大学マニフェスト研究会 研究員人材マネジメント部会
2015年10月 早稲田大学マニフェスト研究会 研究員人材マネジメント部会

1. ありたい姿を目指した着眼点

組織・人材の現状

- 対話がない
- リーダーを発揮しきれない
- つながらない

組織・人材のありたい姿(状態)

- 対話と共感に基づくチーム
- 熱い思いを持ち続ける職員

取組むシナリオのコンセプト

- つながりのつなぐを促める
- 対話の土壌をつくる

→ 対話

- ①対話、対話、対話
- ②対話、対話、対話
- ③対話、対話、対話
- ④対話、対話、対話
- ⑤対話、対話、対話

2. 施策と期待される変化・効果

施策	誰が、いつ、どのようなことを進めたいのか → この施策に込めた工夫はどのようなものか	期待される変化・効果
STEP1 市内PC設置機を運用した「想い」の発信	市内PC設置機を運用した「想い」の発信。市内PC設置機を運用した「想い」の発信。	市内PC設置機を運用した「想い」の発信。市内PC設置機を運用した「想い」の発信。
STEP2 対話や業務課題をテーマにしたオンラインミーティング	対話や業務課題をテーマにしたオンラインミーティング。対話や業務課題をテーマにしたオンラインミーティング。	対話や業務課題をテーマにしたオンラインミーティング。対話や業務課題をテーマにしたオンラインミーティング。

2015年10月 早稲田大学マニフェスト研究会 研究員人材マネジメント部会
2015年10月 早稲田大学マニフェスト研究会 研究員人材マネジメント部会